ESTIMATES

Canadian Centre for Management Development

Performance Report

For the period ending
March 31, 2000

Canada

Improved Reporting to Parliament
Pilot Document

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2000

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/21-2000
ISBN 0-660-61416-2

101-03793/

Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing on a pilot basis the *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two separate documents: a *Report on Plans and Priorities* tabled in the spring and a *Departmental Performance Report* tabled in the fall.

This initiative is intended to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament. This involves sharpening the focus on results, increasing the transparency of information and modernizing its preparation.

The Fall Performance Package is comprised of 83 Departmental Performance Reports and the President's annual report, *Managing for Results 2000.*

This ***Departmental Performance Report,*** covering the period ending March 31, 2000 provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the department's *Report on Plans and Priorities* for 1999-00 tabled in Parliament in the spring of 1999.

Results-based management emphasizes specifying expected program results, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and reporting on achievements in a balanced manner. Accounting and managing for results involve sustained work across government.

The government continues to refine its management systems and performance framework. The refinement comes from acquired experience as users make their information needs more precisely known. The performance reports and their use will continue to be monitored to make sure that they respond to Parliament's ongoing and evolving needs.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

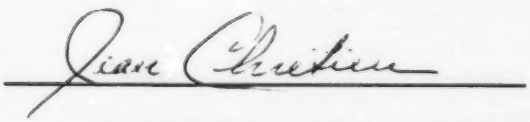
Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

Planning, Performance and Reporting Sector
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A OR5
Tel: (613) 957-7167
Fax (613) 957-7044

Canadian Centre for Management Development

Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2000



The Right Honourable Jean Chrétien
Prime Minister of Canada

Table of Contents

Section I:

Message **1**

Section II:

Departmental Performance **3**
Societal Context 3
Performance Results Expectations & Chart of Key Results Commitments 5
Performance Accomplishments 6

Section III:

Financial Performance **15**
Financial Performance Overview 15
Financial Summary Tables 15

Section IV:

Departmental Overview **21**
Mandate, Vision and Mission 21
Departmental Organization 22
Crosswalk from Old to New Structure 23

Section V:

Other Information **25**
Business Lines from Old Structure 26
Board of Governors , June 2000 27

Section I: Message

The year 1999/2000 was a year of change, transition and growth for the Canadian Centre for Management Development. As the government prepares and adapts to serve Canada and Canadians in the knowledge age, we must also ensure that Public Service leaders and managers are well equipped to anticipate, deliver and respond to the needs of Canadians.

The Centre has long been a resource and support for public sector management development, and this role has expanded and increased in importance as the Public Service moves along the path to becoming a learning organization. Last year, I challenged the Centre to become a world-class centre of excellence in public sector management and much work has been done in pursuit of this goal.

The demands of the knowledge age are many; we know that investing in people and in their lifelong learning is a critical input to success. The Centre is seeking to adapt its focus, to more fully meet its mandate by expanding its reach to managers at all levels and in all parts of the country. It has been charged with developing and nurturing the learning needs of our Public Service managers to enable them to serve effectively in the knowledge age and to meet the challenges of their time. I am pleased to present the Centre's performance report for the period 1999/2000.

Jean Chrétien
Prime Minister of Canada

Section II: Departmental Performance

Societal Context

CCMD's Objective

To build the intellectual capital of the Public Service in domains such as governance, public sector management, learning and leadership, and to transfer this knowledge to Public Service managers to build the capacity of the Public Service management community and support the learning needs of Public Service managers.

Strategic Priorities

The Board of Governors has endorsed the following set of goals for CCMD:

- CCMD should be a Canadian centre dedicated to preparing public service managers, leaders and future leaders. It should be relevant to managers in all regions across Canada and open to exchanges with colleagues from other levels of government and other sectors, so we can learn from one another.

- CCMD should be a management centre, committed to the learning needs of those who are responsible for the management of people. We should be there for managers, and relevant to their needs, regardless of where in the public service they might work or at what level they might be.

- CCMD should be at the leading edge of thinking on public sector reform. We should be committed to excellence in research bringing together public service managers, academics and leading thinkers to study, debate and develop a body of best practices in order to position the Public Service for the future.

- CCMD should be a centre with the capacity to learn from the best in the world and to share our knowledge and ideas with those who are committed to building strong public sectors around the world.

- CCMD should be a model organization with a service culture committed to supporting the learning needs of the public service and its managers — a learning organization — an example of what we preach.

Key Co-delivery Partners

CCMD works in close cooperation with other central agencies associated with learning activities and management priorities, including the Public Service Commission, Training and Development Canada, The Leadership Network, the Privy Council Office and the Treasury Board Secretariat.

Social and Economic Factors

The Public Service of Canada has a key role to play in helping Canada stay at the leading edge in the knowledge age. To play that role the Public Service must become a knowledge-based organization that is adept at continually improving performance through new ideas, knowledge and insights. A key to this transformation, and to preparing the Public Service to better serve Canada and Canadians in the knowledge age, is learning.

In a knowledge-based economy, the most important investment a country can make is in its people – in their education, training and lifelong learning. Everyone's talent must be developed to its full potential. This applies equally to those who work in the Public Service. The Public Service must become a learning organization, committed to lifelong learning for all employees:

- It is essential to ensure the ongoing relevance of the Public Service and its ability to adapt and respond to the needs of citizens in the knowledge age.

- It matters if the Public Service of Canada is to remain a professional, non-partisan and diverse public service, where public servants work in partnership with political leaders, able to serve as knowledgeable advisors helping the Government to realize its agenda.

- It will be critical to attracting and retaining the knowledge workers the Public Service will need to serve in the future. They will join the Public Service because of the challenges it offers and the desire to serve. They will only stay if they are given the chance to continuously develop their skills and acquire new knowledge.

Making the transition to a learning organization will take time. It will require action at the system-wide, departmental, team and individual levels. It will mean building a culture that promotes learning, creating a commitment to learning at all levels, building learning into our systems and processes and taking specific measures to practice and promote learning. As an organization committed to excellence in learning, the Canadian Centre for Management Development is well positioned to play an important role in this transformation.

Performance Results Expectations and Chart of Key Results Commitments

The Canadian Centre for Management Development is an organization in transition. Since the last Performance Report, significant changes have occurred both in what the organization is doing, as well as in how it is doing it. As a result, the basis for reporting on our plans and our performance has been evolving.

This document makes an important transition from the old reporting structure comprised of four business lines to a single, comprehensive business line. Throughout 1999/2000, a concerted effort was made to develop a more integrated approach to the Centre's operations to encourage a seamless and effective flow of ideas, processes and systems throughout the organization, in support of the Centre's key commitments to Canadians and to Public Service managers.

The new Chart of Key Results Commitments, recently presented in the Centre's revised Planning, Reporting and Accountability Structure (August 2000) is provided below:

The Canadian Centre for Management Development is committed	
To provide Canadians with:	**To be demonstrated by:**
A world-class centre of expertise in domains such as governance, public sector management, learning and leadership.	Participation of acclaimed academics and leading thinkers in CCMD's research program and action research networks. Domestic and international demand for CCMD research and learning products. International status as a centre of expertise in governance, public sector management, learning and leadership.
A Public Service management cadre that is well prepared to serve Canada and Canadians in the knowledge age.	Relevance of CCMD programs and services to the skills and knowledge needs of Public Service managers. Public Service management and participant satisfaction with CCMD products and services including courses, events, conferences and learning networks. Recognition of the role of learning in improved management performance and in achievement of mission and organizational objectives.
Accountability: Vice-President for International Cooperation and Director Generals for: Career Development Programs; Computer-Based Learning Programs; Corporate Learning Programs; Learning Events; Policy, Strategy and Communications; Strategic Research and Planning.	

For comparative purposes, the four business lines identified in the 1999/2000 Report on Plans and Priorities, along with the associated key result areas, are provided in Section V. The relationship between each result and the new structure is noted. Further details are provided in Section IV, *Crosswalk from the Old to the New Structure*.

When considering the Centre's performance results, it is important to recognize that the service provided to Canadians is an indirect one. Through supporting and addressing learning needs of Public Service managers, the Centre contributes to an increased capacity within the Public Service management cadre to serve Canadians well. However, measuring the impact of learning upon management performance is a difficult undertaking. Over time, as the Pubic Service is transformed into a learning organization and learning permeates all aspects of the organization's culture, it is anticipated that the role of learning in improved management performance and the achievement of mission and organizational objectives will be more readily recognized. In the interim, through its work with the Learning and Development Committee (see *Linkages with Government Priorities* in this Section), the Centre will explore the development of an evaluation framework to measure learning investments, which will also assist in measuring CCMD's contribution to the learning needs of Public Service managers.

Performance Accomplishments

The performance accomplishments of the Canadian Centre for Management Development are presented in accordance with the new Chart of Key Result Commitments which focuses the Centre's work on two key results:

> *A world-class centre of expertise in domains such as governance, public sector management, learning and leadership.*

> *A Public Service management cadre that is well prepared to serve Canada and Canadians in the knowledge age.*

These commitments place increased emphasis on the development of the Centre as a world-class institution in public sector management. In his address at the opening of the newly renovated Centre in 1999, the Prime Minister highlighted Canada's reputation for excellence in public service. He noted the challenge for CCMD to build on that reputation and create a world-class centre of learning excellence designed for the knowledge age, through the building of partnerships, the sharing of ideas and a continued belief in the importance of the public sector.

As the Centre moves toward status as a world-class centre, it is equally critical to ensure that the expertise developed is effectively transferred to and utilized by public service managers who are serving Canadians in the knowledge age. Together, these two commitments on the part of CCMD will benefit those who serve, by enhancing their leadership capabilities and abilities to manage in the knowledge age and ultimately, Canadians who are being served more effectively.

To guide the evolution of the Centre toward its new structure and focus, in 1999 the Board of Governors set out a number of initiatives intended to strengthen the ability of the Centre to deliver on its strategic priorities:

- a *three year plan for research* with governance as an overarching theme, and a plan for action-research on issues of major concern to deputy ministers and managers;
- an *international program* designed to share Canadian expertise abroad, equip public sector managers to work in a global world and create a Canadian single-window on governance and public sector management expertise; and,
- a *reorientation of learning programs* to make them more widely available to managers at all levels and on a regional basis.

These initiatives presented a significant challenge to the Centre throughout 1999/2000 and they are the substance of the Centre's accomplishments over the review period.

Canadian Centre for Management Development	
Planned Spending	**$ 13,942,000**
Total Authorities	***$ 18,070,906***
1999-00 Actuals	**$ 17,783,809**

Note: The increase from planned spending to total authorities reflects the growth in client base and expanded offerings of the Centre (see below, "*Reorientation of Learning Programs*"). Further details on financial performance are provided in Section III.

A World Class Centre of Expertise

In developing and enhancing the Centre's expertise in the areas of governance, public sector management, learning and leadership, the Centre's research activities and development of networks and linkages with other institutions are key factors.

Research Activities

An important accomplishment in 1999/2000 was the establishment of a long-term research plan on Modernizing Governance. The theme aims to be forward-looking; to seek and identify challenges for the future. Four sub-themes were selected for exploration: Citizens and Citizenship; Representative Democracy; Role of Government; and, Public Service Reform.

Senior public servants and academics were brought together to develop and review discussion papers on each sub-theme. Papers were then presented at CCMD's International Conference on Modernizing Governance in May 2000, to stimulate debate of the issues and pinpoint further areas for research and learning, while building linkages between practitioners and academia.

To strengthen and broaden research and knowledge linkages, dialogue between academics and the Centre was promoted as representatives from over forty universities attended the 13th Annual University Seminar at the Centre.

Creation of short-term action-research served to engage public servants, practitioners and academics in hands-on research and learning. Roundtables are focused on current, concrete policy issues of the day: Social Union, Horizontal Management, Learning Organization and Risk Management and will report back by the end of 2000.

It is noteworthy that the Centre's capacity and expertise in building effective networks and linkages was recognized in 1999 by the awarding of the Institute of Public Administration of Canada's prestigious *Gold Medal for Innovative Management* to the Citizen-Centred Service Network. The Network was initiated in 1997 by CCMD and consists of 220 public servants from three levels of government. It conducted world-leading research concerning the expectations of citizens and how governments can measure their performance, and it led to service delivery improvements by various governments in less than two years.

Significant demand for CCMD research publications continued in the review period, with over 6,000 publications distributed in Canada and internationally, and more than 14,200 publications downloaded through CCMD's website. In addition, in January 2000 a special edition of *A Strong Foundation: Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics*, was published in honour of the late John Tait.

International Program

The newly created Partnership for International Cooperation is an important element in developing the Centre's status as a world-class centre of expertise. As Canada's public service is considered to be among the best in the world, other countries are increasingly seeking access to Canadian public sector know-how and best practices (over 1,250 study tours approached federal institutions in 1998/99). The need for a strategic federal response to an exponential growth in this demand has been identified for many years. The Partnership fills this need and provides public servants with the opportunity to compare and evaluate their practices against those of colleagues in other areas of specialization, and to learn from the experience of other countries.

- A voluntary partnership was created among federal departments, agencies, parliamentary institutions and tribunals, aimed at offering a single-window access to Canadian public sector knowledge and know-how. There are two groups of partners: 19 institutions involved in cooperation with other countries in the fields of governance and public sector management; and a further 20 institutions in sectoral cooperation (e.g. transport, industry, fisheries and oceans).

- The secretariat to the Partnership received Treasury Board approval as a three-year pilot project to support the efforts of member institutions to set common policy priorities, exchange information and best practices, and work together on international projects.

- An innovative web site was created as the key portal to federal public sector expertise. It contains: the first federal online database of international cooperation projects; tools for planning and management of incoming delegations; a platform for management and sharing of federal knowledge and inventories of expertise, linked to the systems of the Department of Foreign Affairs and International Trade; and linkages to databases and web sites in Canada and around the world.

- A number of pilot projects were carried out, aimed at sharing Canadian expertise in public sector reform and human resource development with countries including Singapore, South Africa, Brazil, Chile and China.

Management Cadre Well-Prepared to Serve in the Knowledge Age

CCMD seeks to develop a management cadre that is well-prepared to serve in the knowledge age by effectively transferring knowledge and expertise to managers through a variety of venues, including classroom learning, career development programs, informal learning opportunities and the use of technology in learning. Over the last year, the Centre faced many challenges in building and enhancing corporate leadership capacity and supporting leaders faced with change and transformation of the Public Service in the knowledge age.

Reorientation of Learning Programs

Growth in Open Enrolment Programs:
- ★ offerings increased from 30 to 72
- ★ regional offerings up from 7% to 27%
- ★ participants rose from 600 to 1,502

First, as the Centre sought to expand the vertical and horizontal reach of its learning programs, an increase in the number of courses, offerings and revisions to existing programs were required. The Centre made great progress, increasing the number of courses by more than 50% and more than doubling the number of offerings and participants in open enrolment programs. Regional offerings contributed to this growth, as did the participation of managers outside of the executive category. Overall quality ratings consistently ranged from 4.2 - 4.7 on a scale of 5. Moreover, as the reorientation of learning programs was carried out in accordance with the Centre's cost recovery strategy, evidence of the success of the programs in meeting client demand can be seen in the growth of revenues, which were 75% higher than planned revenues for 1999/2000 (see Section III for further details).

As well, the Centre moved to explore the use of technologies to enhance and expand learning opportunities for public service managers. This involved the development of a distance learning strategy and the associated pilot projects, a number of web development projects and securing and upgrading CCMD's technical infrastructure. The newly created

Computer-Based Learning group also plays a key role in championing the further development and application of strategies and initiatives to promote the use of technology at CCMD.

Career and Community Development Programs

Expansion of the Management Trainee Program (MTP) and the Career Assignment Program (CAP) occurred as regional participation grew and as new groups of candidates were accommodated (e.g. MTP was expanded to include blocks of participants from particular departments and the CAP expanded to include participants from sector communities such as IM/IT). Preparatory work is underway to scale up the delivery of these programs as growth in participation is expected to accelerate in coming years.

Redesign and modernization of the MTP orientation module was carried out. The CAP underwent a comprehensive re-design to update it and enhance its relevance by reflecting current trends in career development. Initial phases of the re-design were successfully delivered and the re-designed educational component began in February 2000.

A growing demand for, and the use of, the educational component of the programs in other learning venues are indications of success. Modules of the MTP were successfully offered to non-MTP recruits on a cost recovery basis. Ongoing demand led to inclusion of the modules in the offerings of Training and Development Canada. Based on the demand for courses offered through the MTP and CAP, the Centre is developing two new programs available to all managers as well as aspiring managers: *Introductory Management* and *Career Development* for delivery in Fall 2000.

Among Management Trainees:

- ★ 88% say the program contributed to their professional development
- ★ 80% feel they made contacts that will aid them in their future work
- ★ 80% would recommend learning events of MTP educational component to their peers

Technology also played an important role in enhancing the program as two pilot-projects were designed for the MTP: a 360-degree on-line assessment, and the identification of multi-media products to enhance the development of middle management competencies.

Specific learning events were offered for participants in the Accelerated Executive Development Program (AEXDP). The first group of participants took part in a policy program and managers of AEXDP participants attended workshops in June and October. An Orientation Event and an offering of the *Coaching for Breakthroughs and Commitments* course were attended by the second group of AEXDP participants.

Context courses were a significant factor in expanding the reach of CCMD and increasing learning opportunities for managers. Overall, twenty-five context courses were delivered, a third of which were in the regions. More than half of the participants were below the executive level. Three new context courses were designed for delivery in 2000/01: *The Canadian Context*; *Canada in the World (Introduction)*; and, *Canada in the World (Advanced)*.

Corporate Learning Programs

Leadership is a core capacity of public service managers which CCMD programs seek to develop and enhance in terms of both the general ability of individual managers to lead, as well as the more specific ability to lead in the implementation of particular corporate priorities as reflected in the government's policy and management agendas.

In keeping with the Centre's efforts to expand its reach, three leadership courses were offered in the first category, with some significant changes undertaken in course design:

- The traditional two week leadership course, *Executive Leadership*, open only to executives was redesigned as a one week course, *Leadership: Reflection and Action*, open to all managers.
- *Leading Transitions* is a course that equips participants to lead large scale, continuous change.
- A new program, *Coaching for Breakthroughs and Commitments* was launched.
- Design work continued on a new, comprehensive corporate leadership program consisting of modules on coaching, leading citizen-centred service and leading policy.

Among graduates of *Leading Transitions*:

★ 88% felt that the program had helped them manage the past transitions of the Public Service

★ 80% felt that it equipped them to manage the ongoing transition into a learning organization

★ 93% would recommend the program to others.

In the second category of more specific leadership abilities, the first program to be offered was focused on the corporate strategy with respect to Canada's programs for Aboriginal peoples, Gathering Strength. The *Aboriginal Issues and Self-Government* seminar was provided nine times in locations across Canada. Three other corporate priority courses were designed, two of which were piloted in time to be useful to departments responding to two federal task forces dealing with a representative and inclusive Public Service (*Managing Citizen-Centred Service* and *Diversity: Vision and Action*). The third course will be piloted in 2000-01 (*Leading Policy*). Design work is also underway, in cooperation with the Chief Information Officer at Treasury Board Secretariat, on a corporate learning strategy to equip federal managers to implement the Government On-Line initiative.

Learning Events

Learning events are aimed at addressing emerging issues for public service managers through informal learning and knowledge harvesting opportunities that complement learning achieved in the classroom. Such learning has been found to help participants deepen their understanding by sharing knowledge and experience and debating and interacting with practitioners and academics on a variety of issues.

Armchair Discussions are presentations by one or more persons, interviews or a roundtable discussion, followed by a discussion involving the audience. Throughout 1999/2000 the discussions focused on four themes: Beyond the News, Values and Ethics in the Public Service, Leaders and Leading Visions, and Serving Canadians in the Knowledge Age. The reach of the program is expanding as webcast versions on CCMD's website are now available to all managers across the country on a pilot project basis.

Two new *Thematic Series* events were launched as four, half-day sessions focusing on *Canada's Place in the World* and *Rediscovering Canada*. These events address a demand for learning opportunities between a short session and a full course. Thematic offerings will be extended in the coming year.

In the area of special events, the learning component of the Recognition of Entry to the Executive Group Program received excellent ratings for the winter and spring events. A speaker program for Deputy Minister Luncheons was rated positively overall and the Deputy Minister Orientation held in March 2000 also proved to be a success.

Computer-Based Learning

In creating a world-class centre of expertise in public sector management and in preparing public service managers for the challenges of the future, the effective use of technology is key. Technology has been used in virtually all program expansions and enhancements undertaken by CCMD over the review period. Technology can assist the Centre in expanding its reach and effectiveness, and at the same time, provide individual managers with increased opportunities to learn and network.

The use of pilot projects to explore the application of technology in CCMD's learning programs has been referenced in the performance accomplishments of the Centre, e.g.: webcasting Armchair Discussions, MTP's use of select multi-media learning products to enhance middle management competencies and an on-line 360 degree assessment tool, creation of a new web site for the Partnership for International Cooperation. These pilots provided the opportunity to explore various technology options and assess their relevance and effectiveness for further program enhancements and development.

A key project undertaken by the Computer-Based Learning group was the development of *The Learning Coach*, a single-window learning environment to support the learning needs of managers. This interactive tool guides participants through a self assessment questionnaire and the process of developing an online learning plan. *The Learning Coach* also provides managers with extensive and user-friendly access to all CCMD products and services. It is planned for launch in September 2000.

From an internal perspective, CCMD's technical infrastructure was secured and upgraded throughout 1999/2000. A smooth Y2K transition was ensured through testing of hardware and software and preparation of contingency plans. CCMD's infrastructure was improved through the upgrading of equipment and computer systems. New technology that delivers video broadcasts directly into classrooms and to the desktops of all CCMD employees via the CCMD network was installed and the remote access system was upgraded to enable anywhere, anytime access to e-mail and computer files for employees.

Linkages to Government Priorities

From a broader government-wide perspective, the Centre played a key role in responding to challenges in the Speech from the Throne in October 1999, for the Government to focus on recruitment, retention and continuous learning of a skilled federal workforce. The Clerk of the Privy Council established three deputy minister committees to address these priorities. The Centre has played a support role to the Committee and to the President in her role as Chair of the Learning and Development Committee.

The Committee is charged with, among other things, developing a learning agenda for the Public Service that will support continuous learning and prepare public servants for their role in serving Canada and Canadians in the knowledge age. This mandate dovetails with the Centre's mission and business line and provides an important linkage to the Centre's focus on meeting the emerging needs of public sector management development.

The Committee, in cooperation with CCMD, The Leadership Network, the Public Service Commission, the Treasury Board Secretariat, the federal regional councils in each of the provinces and the interdepartmental committees in the territories, initiated a consultation process in the Spring of 2000 to hear from public servants across the country about their views on the development of a learning agenda. As this work continues, it will provide critical input to the Centre's commitment to provide a management cadre well-prepared to serve in the knowledge age.

Internal Management

Over the review period, CCMD continued the implementation of two government-wide initiatives: the Universal Classification System (USC), consisting of the review of all job descriptions to ensure an even evaluation of levels that avoids gender bias, and the Financial Information Strategy (FIS), consisting mostly of a change in accounting method from a cash basis to an accrual basis. This last initiative is part of the larger Modernized Comptrollership initiative and included among other things the development of skills and systems to better integrate financial information in a meaningful way to assist in decision making. Work will continue over the next review period in order to meet the April 2001 FIS deadline.

Section III: Financial Performance

Financial Performance Overview

The Canadian Centre for Management Development is funded from two sources: the annual appropriation (around $10 million) and the revenue it earns from the delivery of courses on a cost-recovery basis. The 1999/2000 Report on Plans and Priorities had predicted revenues of just over $3 million for that coming year, but demand from the expanded client base and increased offerings is growing at such a rate that actual recoveries surpassed the $5 million mark.

Other factors contributing to the variance between Planned Spending ($13,942,000) and Actual Spending ($17,783,809) include a carry-forward of unspent resources from the previous year, the settlement at the federal government level of various collective agreements giving salary increases to most CCMD employees, and subsidies received from Treasury Board to foster Diversity and Aboriginal programs.

Canadian Centre for Management Development	
Planned Spending	**$ 13,942,000**
Total Authorities	***$ 18,070,906***
1999-00 Actuals	**$ 17,783,809**

Financial Summary Tables*

1. Summary of Voted Appropriations
2. Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
3. Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
4. Respendable Revenues pursuant to Section 29.1 (1) of the *FAA*
5. Transfer Payments

* Information concerning the crosswalk between the old reporting structure of the Centre and the new one is provided in Section IV, Departmental Overview.

Financial Table 1 - Summary of Voted Appropriations

This table explains the way Parliament votes resources to CCMD. The first line refers to the appropriation voted on an annual basis. The second line is a statutory appropriation and refers to cost-recovery activities; the amount shown can only be spent upon earning the equivalent amount in revenue. As revenue forecasts change throughout the year, the authority correspondingly changes. Finally, the third line refers the Employer's Contributions to Employee Benefit Plans which is a fixed percentage of the Centre's salary costs.

Financial Requirements by Authority (thousands of dollars)

		1999-00		
Vote	**Canadian Centre for Management Development**	**Planned Spending**	**Total[1] Authorities**	**Actual**
5	Program Expenditures	9,725	11,385	11,098
(S)	Expenditures pursuant to Section 29.1 (1) of the *Financial Administration Act*	3,095	5,392	5,392
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	1,122	1,294	1,294
	Total	**13,942**	**18,071**	**17,784**

(1) Includes Main Estimates, Supplementary Estimates and other authorities.

Financial Table 2 - Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

This table explains the way resources outlined in Table 1 were used by CCMD. It also shows the net cost of the Program to the Crown by adding the cost of services provided to CCMD free of charge by other departments, such as space provided by Public Works and Government Services Canada.

Departmental Planned versus Actual Spending (thousands of dollars)

Canadian Centre for Management Development	1999-00 Planned	1999-00 Total[1] Authorities	1999-00 Actual
FTEs	96	99	99
Operating[2]	13,767	17,896	17,609
Capital	-	-	-
Grants & Contributions	175	175	175
Total Gross Expenditures	**13,942**	**18,071**	**17,784**
Less: Respendable Revenues pursuant to Section 29.1 (1) of the *FAA*	3,095	5,392	5,392
Total Net Expenditures	**10,847**	**12,679**	**12,392**
Other Revenues and Expenditures			
Proceeds from the disposal of surplus Crown Assets	0	22	16
Cost of services provided by other departments	987	1,441	1,441
Net cost of the Program	**11,834**	**14,142**	**13,849**

(1) Includes Main Estimates, Supplementary Estimates and other authorities.
(2) Includes contributions to employee benefit plans.

Financial Table 3 - Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

This table provides an historical perspective on the use of resources by CCMD. The increased spending over the years results from the tenfold expansion in the client base of the Centre and the growing demand for programs offered on a cost-recovery basis.

Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending (thousands of dollars)

			1999-00		
Business Line	**Actual 1997-98**	**Actual 1998-99**	**Planned Spending**	**Total[1] Authorities**	**Actual**
Canadian Centre for Management Development	13,972	15,270	13,942	18,071	17,784
Total	**13,972**	**15,270**	**13,942**	**18,071**	**17,784**

(1) Includes Main Estimates, Supplementary Estimates and other authorities.

Financial Table 4 - Respendable Revenues pursuant to Section 29.1 (1) of the *Financial Administration Act*

This table compares forecast and actual revenues for CCMD. Again, the increased revenue generating activities over the years results from the expansion in the client base of the Centre and increased program offerings.

Respendable Revenues pursuant to Section 29.1(1) of the *FAA* (thousands of dollars)

			1999-00		
Business Line	**Actual 1997-98**	**Actual 1998-99**	**Planned Revenues**	**Total Authorities**	**Actual**
Canadian Centre for Management Development	3,642	4,474	3,095	5,392	5,392
Total Respendable Revenues	**3,642**	**4,474**	**3,095**	**5,392**	**5,392**

Financial Table 5 - Transfer Payments

This table provides an historical perspective on how much was transferred by CCMD to other organizations over the years. The intention of this small contributions fund is for the Centre to support the activities of others, such as the Institute for Public Administration of Canada, who are working towards the same goals.

Transfer Payments (thousands of dollars)

Canadian Centre for Management Development	Actual 1997-98	Actual 1998-99	1999-00 Planned Spending	1999-00 Total Authorities	1999-00 Actual
Grants	-	-	-	-	-
Contributions	146	175	175	175	175
Total Transfer Payments	146	175	175	175	175

Section IV: Departmental Overview

In recognition of the need for excellence in leadership of the federal Public Service, the then Prime Minister announced in April 1988 the Government's decision to create a credible, national, world-class centre of excellence in teaching and research in public sector management. The Canadian Centre for Management Development (CCMD) was officially established by and Act of Parliament (Bill C-34) on December 1, 1991.

Mandate, Vision and Mission

CCMD has a broad mandate to support the management development needs of public service managers in both official languages. The following objectives were legislated in Section 4 of the *CCMD Act*:

- to encourage pride and excellence in the management of the Public Service and to foster among Public Service managers a sense of the purpose, values and traditions of the Public Service;
- to help ensure that managers in the Public Service have the analytical, creative, advisory, administrative and other management skills and knowledge necessary to develop and implement policy, respond to change (including changes in the social, cultural, racial and linguistic character of Canadian society), and manage government programs, services and personnel efficiently, effectively and equitably;
- to help managers in the Public Service develop a successful cooperative relationship with staff members at all levels through leadership, motivation, effective internal communications and the encouragement of innovation, high-quality service to the public and skills development;
- to develop within the Public Service and to attract to the Public Service, through the Centre's programs and studies, persons who are of high calibre and who reflect the diversity of Canadian society, and to support their growth and development as public sector managers committed to the service of Canada;
- to formulate and provide training, orientation and development programs for managers in the public sector and particularly for senior managers in the Public Service;
- to study and conduct research into the theory and practice of public-sector management; and
- to encourage a greater awareness in Canada of issues related to public-sector management and the role and functions of government and to involve a broad range of individuals and institutions.

CCMD Mission

CCMD strives to be a world-class centre dedicated to excellence in governance, public sector management, learning and leadership and a corporate resource available to help all those who share its commitment to excellence.

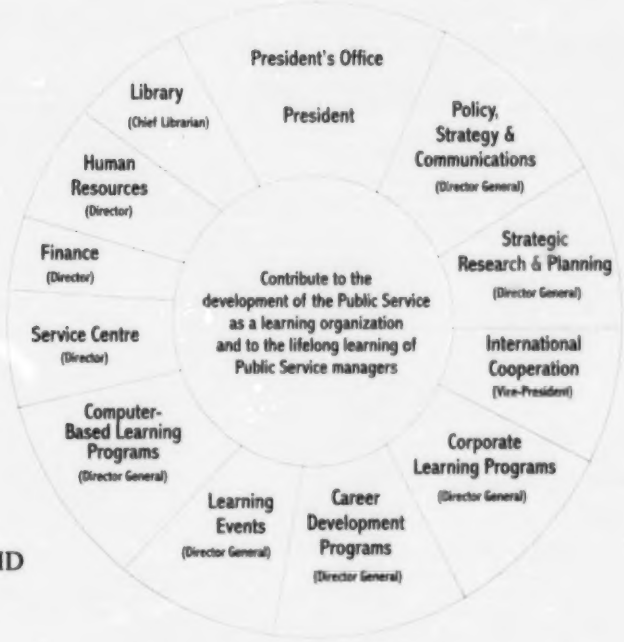
Departmental Organization

The Centre is headed by the President with the rank of Deputy Minister in the role of chief executive officer. The Centre is governed by a Board of Governors, which Section 12 of the CCMD Act makes "...responsible for the conduct and management of the affairs of the Centre". Members of the Board, as well as the President, are appointed by the Governor-in-Council. Board members are appointed equally from the public and non-public sectors. The Clerk of the Privy Council is chair of the Board, with the Secretary of the Treasury Board, the President of the Pubic Service Commission and the President of CCMD as ex-officio governors of the Board. A list of CCMD's Board of Governors is provided in Section V. For purposes of the *CCMD Act*, the Prime Minister is the Minister responsible for the Centre.

During 1999/2000, the Centre continued to adjust and re-align its organizational structure. An updated version of the organizational chart provided in the 1999/2000 Report on Plans and Priorities is provided below. This chart incorporates the various changes that were noted in the more recent Report on Plans and Priorities for 2000-2001, notably, the creation of a Policy, Strategy and Communications group, an International group, expansion of Learning Events into a full program, a Computer-based Learning group and a Service Centre group. Accordingly, in 1999/2000 the Centre operated with six main groups, headed by a Director General (or Vice-President in the case of International Cooperation), reporting directly to the President. Four other groups delivered key corporate support functions (Service Centre, Human Resources, Finance, and Library) and were headed by director-level positions reporting to the President.

Prime Minister

Board of Governors

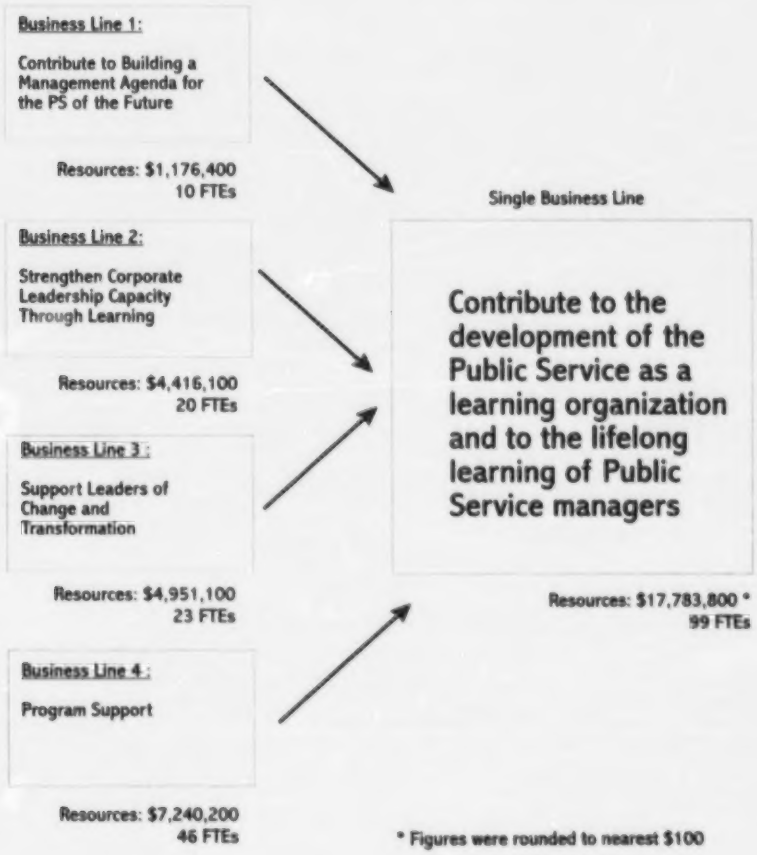


Crosswalk from Old to New Structure

The consolidation of the four business lines of the previous CCMD structure into a single, comprehensive business line is depicted below. The relevant resource figures are noted.

The single business line is focused on contributing to the development of the Public Service as a learning organization and to the lifelong learning of Public Service managers. This requires an organization that is flexible and responsive to the evolving needs of Public Service managers in the knowledge age. The consolidation of activities under one business line enhances the Centre's ability to operate seamlessly, with an effective flow of ideas - and challenges - throughout the organization so that there is a complete interconnection between research, policy priorities and learning programs, as well as an integration of technology as a binding force between clients, programs and partners. In this way, the Centre is better able to build the capacity of the Public Service management community and to support the training, development and learning needs of Public Service managers so that they are able to meet the challenges of their time in fulfilling their mission of serving Canada and Canadians.

Crosswalk from old structure


Business Line 1:
Contribute to Building a Management Agenda for the PS of the Future
Resources: $1,176,400
10 FTEs
Business Line 2:
Strengthen Corporate Leadership Capacity Through Learning
Resources: $4,416,100
20 FTEs
Business Line 3 :
Support Leaders of Change and Transformation
Resources: $4,951,100
23 FTEs
Business Line 4 :
Program Support
Resources: $7,240,200
46 FTEs
Single Business Line
Contribute to the development of the Public Service as a learning organization and to the lifelong learning of Public Service managers
Resources: $17,783,800 *
99 FTEs
* Figures were rounded to nearest $100

Section V: Other Information

Contacts for further information:

Jocelyne Bourgon
President
Canadian Centre for Management Development
(613) 992-8165

CCMD Web Site:

www.ccmd-ccg.gc.ca

Legislation:

Canadian Centre for Management Development Act, S.C., 1991, Chapter 16, C-34

Business Lines from Old Structure

Business Line	Key Result Area	Association with New Structure
Contribute to building a management agenda for the Public Service of the future	Strategic public management research contributes to current and emerging public service corporate management agenda	Encompassed in commitment to a world-class centre of expertise
	Senior management cadre is more committed to corporate agenda, informed about strategic trends and leading-edge management practices and develops strengthened communities of practice	Encompassed in commitment to a well-prepared management cadre
Strengthen corporate leadership capacity through learning	Strengthened corporate executive capacity with required competencies to serve Canadians effectively	Encompassed in commitment to a well-prepared management cadre
Support leaders of change and transition	Strategies to identify and address common executive learning issues to support the Public Service's management of change	Encompassed in commitment to a well-prepared management cadre
	Large scale interventions to improve executive performance	Encompassed in commitment to a well-prepared management cadre
Program support	Strengthened internal capacity of CCMD (world-class centre of expertise)	Encompassed in commitment to a world-class centre of expertise
	CCMD is an exemplary model of what it teaches	Encompassed in commitment to a world-class centre of expertise

Board of Governors, June 2000

Chairman **Mel Cappe**
Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet

Members **Ronald Bilodeau**
Associate Secretary to Cabinet and Deputy Clerk of the Privy Council

Jocelyne Bourgon
President, Canadian Centre for Management Development

Donald W. Campbell
Deputy Minister of Foreign Affairs, Foreign Affairs and International Trade

Glenna Carr
Chief Executive Officer, Carr-Gordon Limited

Frank Claydon
Secretary of the Treasury Board and Comptroller General of Canada

Janice Cochrane
Deputy Minister, Citizenship and Immigration Canada

Richard Dicerni
Executive Vice President and Corporate Secretary of Ontario Power Generation Inc.

John Edwards
Former Deputy Minister

André Jacques Galipeault
President, Galipeault Group Inc.

Robert J. Giroux
President, Association of Universities and Colleges of Canada

Peter Harrison
Deputy Minister, Natural Resources Canada

Arthur Kroeger
Chancellor, Carleton University

Donald J. Savoie
Canadian Institute for Research on Regional Development

Scott Serson
President, Public Service Commission

BUDGET DES DÉPENSES

Centre canadien de gestion

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2000

Canada

Présentation améliorée des rapports au Parlement
Document pilote

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2000

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/21-2000
ISBN 0-660-61416-2

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une motion afin de répartir, dans le cadre d'un projet pilote, la *Partie III du Budget principal des dépenses* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* déposé au printemps et le *Rapport ministériel sur le rendement* déposé à l'automne.

Cette décision découle des engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses. Cette démarche vise à mieux cibler les résultats, à rendre plus transparente l'information fournie et à moderniser la préparation de cette information.

Cette année, la série de rapports sur le rendement d'automne comprend 83 rapports ministériels sur le rendement ainsi que le rapport annuel du Président intitulé *Une gestion axée sur les résultats* – 2000.

Ce ***Rapport ministériel sur le rendement***, qui couvre la période se terminant le 31 mars 2000, porte sur une responsabilisation axée sur les résultats en signalant les réalisations par rapport aux attentes en matière de rendement et aux engagements en matière de résultats énoncés dans le *Rapport sur les plans et priorités* pour 1999-00 déposé au Parlement au printemps de 1999.

Il faut, dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats, préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et soumettre un rapport équilibré sur les réalisations. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessitent un travail soutenu dans toute l'administration fédérale.

Le gouvernement continue de perfectionner les systèmes de gestion ainsi que le cadre de gestion sur le rendement. Le perfectionnement découle de l'expérience acquise, les utilisateurs fournissant au fur et à mesure des précisions sur leurs besoins en information. Les rapports sur le rendement et leur utilisation continueront de faire l'objet d'un suivi pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins actuels et en évolution du Parlement.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant:

Secteur de la planification, du rendement et des rapports
Secrétariat du Conseil du Trésor
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada K1A OR5
Téléphone : (613) 957-7167
Télécopieur : (613) 957-7044

Centre canadien de gestion

Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant le 31 mars 2000

Le très honorable Jean Chrétien
Premier ministre du Canada

Table des matières

Section I :

Message **1**

Section II :

Rendement du ministère **3**
Contexte socio-économique 3
Attentes en matière de rendement et
Tableau des principaux engagements en matière de résultats 5
Réalisations en matière de rendement 7

Section III :

Rendement financier **17**
Aperçu du rendement financier 17
Tableaux financiers récapitulatifs 17

Section IV :

Aperçu du ministère **23**
Mandat, vision et mission 23
Organisation du ministère 24
Passerelle de l'ancienne à la nouvelle structure 25

Section V :

Renseignements supplémentaires **27**
Secteurs d'activité de l'ancienne structure 28
Conseil d'administration, juin 2000 29

Section I : Message

L'année 1999-2000 a été une période de changement, de transition et de croissance pour le Centre canadien de gestion. À l'instar du secteur public, qui se prépare et s'adapte pour mieux servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir, nous devons veiller à ce que les dirigeants et les gestionnaires de la fonction publique soient munis des outils qui leur permettront d'anticiper les besoins des Canadiens, d'y réagir et de les satisfaire.

Depuis longtemps, le Centre est une ressource et un appui pour le perfectionnement des cadres du secteur public, un rôle qui prend de l'expansion et de l'importance au fur et à mesure que la fonction publique devient une organisation apprenante. L'an dernier, j'ai mis le Centre au défi de devenir un centre d'excellence de calibre mondial en gestion du secteur public. Le Centre a relevé le défi et a beaucoup travaillé pour atteindre ce but.

À l'ère du savoir, les exigences sont nombreuses; nous savons que le fait d'investir dans les gens et leur apprentissage continu est un ingrédient essentiel de la réussite. Le Centre cherche à mieux fixer son point de mire, à respecter encore mieux son mandat en étendant sa portée aux gestionnaires à tous les échelons, dans tous les coins du pays. On lui a confié la tâche d'élaborer et de favoriser les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique pour leur permettre de servir efficacement à l'ère du savoir et de relever les défis de leur époque. Je suis fier de présenter le Rapport sur le rendement du Centre pour la période 1999-2000.

Jean Chrétien
Premier ministre du Canada

Section II : Rendement du ministère

Contexte socio-économique

Objectif du Centre canadien de gestion

Accroître le capital intellectuel de la fonction publique dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership, et transmettre ces connaissances aux gestionnaires de la fonction publique afin de rehausser les capacités des gestionnaires du secteur public et de soutenir leurs besoins d'apprentissage.

Priorités stratégiques

Le conseil d'administration du CCG a endossé les objectifs suivants pour le CCG :

- Le CCG devrait être un Centre canadien dont le mandat est de préparer les gestionnaires et les leaders actuels et futurs de la fonction publique. Il devrait également répondre aux besoins des gestionnaires de toutes les régions du Canada et favoriser les échanges avec des collègues d'autres niveaux de gouvernement et d'autres secteurs, afin que nous puissions apprendre les uns des autres.

- Le CCG devrait être un Centre de gestion voué aux besoins d'apprentissage de ceux qui sont responsables de gérer des individus. Nous devrions constituer une présence fiable sur laquelle les gestionnaires peuvent compter et offrir une aide pertinente qui reflète leurs besoins propres, peu importe où et à quel échelon ils évoluent.

- Le CCG devrait être au fait des nouvelles idées portant sur la réforme du secteur public. Nous devrions viser l'excellence au niveau de la recherche réunissant des gestionnaires de la fonction publique, des universitaires et des grands penseurs en vue d'étudier, d'échanger et d'élaborer une série de pratiques exemplaires qui permettront à la fonction publique de faire face à l'avenir.

- Le CCG devrait être un Centre capable de profiter de l'expérience des chefs de file à travers le monde et de partager ses connaissances et ses idées avec ceux qui ont à cœur d'établir des secteurs publics solides partout dans le monde.

- Le CCG devrait être une organisation modèle avec une culture de service entièrement axée sur les besoins d'apprentissage de la fonction publique et de ses gestionnaires, soit une organisation apprenante à l'image de ce que nous proclamons.

Partenaires principaux en matière de prestation des services

Le CCG travaille en étroite collaboration avec d'autres organismes centraux associés aux activités d'apprentissage et aux priorités de gestion, notamment la Commission de la fonction publique, Formation et perfectionnement Canada, le Réseau du leadership, le Bureau du Conseil privé et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Facteurs socio-économiques

À l'ère du savoir, la fonction publique du Canada joue un rôle clé pour aider le pays à demeurer à la fine pointe du progrès. Pour bien s'acquitter de ce rôle, elle doit devenir une organisation du savoir, capable d'améliorer sans cesse son rendement à travers les nouvelles idées, les connaissances et l'intuition. Miser sur l'apprentissage est une bonne façon d'amorcer cette transformation et de préparer la fonction publique à mieux servir le Canada et les Canadiens.

Dans le contexte d'une économie axée sur le savoir, le geste le plus éclairé qu'un pays puisse poser consiste à investir dans sa population, qu'il s'agisse d'éducation, de formation ou d'apprentissage continu. Chaque personne doit avoir la chance de faire fructifier ses talents et de réaliser son plein potentiel. Ceci s'applique également aux personnes qui œuvrent au sein de la fonction publique. Cette dernière doit devenir une organisation apprenante qui favorise l'apprentissage continu de tous ses employés :

- Il s'agit d'une mesure essentielle pour garantir la pertinence constante de la fonction publique fédérale et son aptitude à s'adapter et à répondre aux besoins des citoyens à l'ère du savoir.

- Il s'agit d'un élément clé si la fonction publique entend demeurer une organisation professionnelle, non-partisane et diversifiée, qui permet aux employés de travailler en partenariat avec les dirigeants politiques et de devenir des conseillers avertis capables d'aider le Gouvernement à réaliser son mandat.

- Il s'agit d'une démarche cruciale en vue d'attirer et de retenir les travailleurs du savoir dont la fonction publique aura besoin pour offrir des services de qualité dans les années à venir. Ces derniers joindront les rangs de la fonction publique, attirés par les défis qu'ils y trouveront et par leur désir de servir. Ils n'y demeureront que si on leur donne la chance de rehausser sans cesse leurs compétences et d'acquérir de nouvelles connaissances.

La transition vers une organisation apprenante ne se fera pas du jour au lendemain et elle exigera le recours à des mesures concrètes à l'échelle du système, des ministères, des équipes de travail et des individus. Elle suppose également l'adoption d'une culture axée sur l'apprentissage, un engagement systémique en faveur du savoir, l'intégration de

l'apprentissage au système et aux procédés, et la volonté ferme de mettre à profit et de promouvoir l'acquisition de connaissances. En tant qu'organisation dévouée à l'excellence de l'apprentissage, le Centre canadien de gestion (CCG) est bien placé pour jouer un rôle clé dans cette transformation.

Attentes en matière de rendement et Tableau des principaux engagements en matière de résultats

Le Centre canadien de gestion est une organisation en pleine transition. Depuis son dernier rapport sur le rendement, d'importants changements sont survenus tant sur le plan de ce que fait l'organisation que sur celui des méthodes employées pour le faire. Il s'ensuit que la base d'établissement de rapport pour nos plans et notre rendement a évoluée.

Ce document opère une grande transition entre l'ancienne structure de rapport composée de quatre secteurs d'activité vers un secteur d'activité unique et exhaustif. Tout au long de 1999-2000, nous avons fait un effort concerté pour élaborer une approche plus intégrée à l'égard des activités du Centre, afin de stimuler un échange efficace et ininterrompu d'idées, de procédés et de systèmes à l'échelle de l'organisation, dans le but d'appuyer les grands engagements du Centre envers les Canadiens et les gestionnaires de la fonction publique.

Le nouveau tableau des principaux résultats, qu'on a récemment présenté avec la nouvelle Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (août 2000) est fourni ci-dessous :

Le Centre canadien de gestion s'engage à...	
Offrir aux Canadiens :	**Qui se manifeste par :**
Un centre d'expertise de calibre mondial dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership.	La participation d'universitaires et de grands penseurs reconnus au programme de recherche du CCG et aux réseaux de recherche-action. La demande domestique et internationale pour les produits de recherche et d'apprentissage du CCG. Un statut international à titre de centre d'expertise en gouvernance, en gestion du secteur public, en apprentissage et en leadership.
Un cadre de gestion grâce auquel la fonction publique est bien équipée pour servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir.	Des programmes et services du CCG qui répondent bien aux besoins des gestionnaires de la fonction publique en matière d'acquisition de compétences et de connaissances. La satisfaction des gestionnaires de la fonction publique et des participants envers les produits et services offerts par le CCG tels que les cours, activités, conférences et réseaux d'apprentissage. La reconnaissance du rôle de l'apprentissage dans l'amélioration du rendement des gestionnaires et dans la réalisation de la mission et des objectifs organisationnels.
Responsabilité : Vice-président de la Coopération internationale et directeurs généraux des services suivants : Programmes de développement de carrière; Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur; Programmes d'apprentissage corporatif; Événements d'apprentissage; Politiques, stratégie et communications; Recherche et planification stratégiques.	

À des fins de comparaison, les quatre secteurs d'activité cernés dans le Rapport sur les plans et les priorités pour 1999-2000, ainsi que les secteurs de résultats clés connexes sont présentés à la section V. La relation entre chaque résultat et la nouvelle structure y est soulignée. Pour plus de détails, consultez la section IV, *Passerelle entre l'ancienne et la nouvelle structure*.

Lorsqu'on examine les résultats de rendement du Centre, il importe de ne pas oublier que le Centre offre un service indirect aux Canadiens. En soutenant et en satisfaisant les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique, le Centre contribue à accroître la capacité du cadre de gestion de la fonction publique de bien servir les Canadiens. Cependant, mesurer l'incidence de l'apprentissage sur le rendement de la gestion n'est pas une mince affaire. Avec le temps, au fur et à mesure que la fonction publique devient une organisation apprenante et que l'apprentissage enrobe tous les aspects de la culture organisationnelle, le rôle de l'apprentissage dans l'amélioration de l'efficacité de la gestion et la réalisation des buts énoncés dans la mission et des objectifs de l'organisation devrait devenir plus facile à reconnaître. En attendant, grâce à son

travail avec le Comité d'apprentissage et de perfectionnement (voir *Liens avec les priorités gouvernementales* dans la présente section), le Centre explorera la possibilité d'élaborer un cadre d'évaluation en vue de mesurer les investissements dans l'apprentissage et mesurer la contribution du CCG quant aux besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique.

Réalisations en matière de rendement

Les réalisations sur le plan du rendement du Centre canadien de gestion sont présentées conformément au nouveau tableau des Principaux engagements en matière de résultats qui est axé sur le travail du Centre par rapport à deux grands résultats :

Un centre d'expertise de calibre mondial dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership.

Un cadre de gestion grâce auquel la fonction publique est bien équipée pour servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir.

Ces engagements accordent une importance accrue au statut du Centre en tant qu'institution de calibre mondial dans le domaine de la gestion du secteur public. En 1999, dans son discours d'inauguration des locaux récemment rénovés du Centre, le premier ministre a insisté sur la réputation d'excellence du Canada en matière de fonction publique. Il a souligné que le CCG avait relevé le défi de faire fructifier cette réputation pour devenir un centre d'excellence de calibre mondial en apprentissage adapté aux besoins de l'ère du savoir en utilisant, pour ce faire, la création de partenariats, le partage des idées et une foi inébranlable dans l'importance du secteur public.

Tandis que le Centre s'achemine vers le statut de centre de calibre mondial, il importe tout autant de veiller à ce que l'expertise acquise soit efficacement transmise aux gestionnaires de la fonction publique qui servent les Canadiens à l'ère du savoir. Ensemble, ces deux engagements du CCG profiteront, dans un premier temps, à ceux qui servent en améliorant leur capacités de leadership et leur aptitude à gérer et, enfin, aux Canadiens qui obtiennent des services plus efficaces.

En 1999, afin de guider l'évolution du Centre vers sa nouvelle structure et son nouvel accent, le Conseil d'administration a établi un certain nombre d'initiatives visant à renforcer la capacité du Centre de respecter ses priorités stratégiques :

- un *plan de recherche triennal* axé sur le thème général de la gouvernance et la recherche-action sur les grandes questions qui préoccupent les sous-ministres et les gestionnaires;

- un *programme international* visant à diffuser le savoir-faire de la fonction publique canadienne à l'étranger, à préparer les gestionnaires du secteur public à oeuvrer dans un contexte mondial et à créer un accès unique au savoir-faire canadien en matière de gouvernance et d'administration du secteur public;

- une *réorientation des programmes d'apprentissage pour en élargir la portée,* afin de les rendre plus disponibles aux gestionnaires de tous les niveaux et toutes les régions.

Ces initiatives ont posé un défi considérable au Centre tout au long de 1999-2000, et elles constituent l'essentiel des réalisations du Centre pendant la période en question.

Centre canadien de gestion	
Dépenses prévues	**13 942 000 $**
Autorisations totales	***18 070 906 $***
1999-2000 Dépenses réelles	**17 783 809 $**

Remarque : L'écart entre les dépenses prévues et les autorisations totales s'explique par l'accroissement de la clientèle et l'augmentation des offres du Centre (voir ci-dessous, « *Réorientation des programmes d'apprentissage* »). Nous fournissons plus de détails sur le rendement financier à la section III.

Un centre d'expertise de calibre mondial

Les activités de recherche et le développement de réseaux et de liens avec d'autres institutions sont des facteurs majeurs dans la démarche du Centre pour approfondir et rehausser son expertise dans les domaines de la gouvernance, de la gestion du secteur public, de l'apprentissage et du leadership.

Activités de recherche

Parmi les réalisations de 1999-2000, l'établissement d'un plan de recherche à long terme sur la modernisation de la gouvernance figure au premier rang. Ce thème se veut tourné vers l'avenir pour chercher et cerner les difficultés que l'avenir nous réserve. Notre exploration a été divisée en quatre thèmes secondaires : les citoyens et la citoyenneté; la démocratie représentative; le rôle du gouvernement; la réforme du secteur public.

On a donc rassemblé des cadres supérieurs de la fonction publique et des universitaires en leur demandant d'élaborer ensemble des documents de travail sur chacun des thèmes secondaires. Ces documents ont été présentés en mai 2000 dans le cadre de la Conférence internationale du CCG sur la modernisation de la gouvernance, dans le but de stimuler le débat sur les enjeux et cerner encore plus précisément les secteurs de recherche et d'apprentissage tout en créant des liens entre les praticiens et les universitaires.

Afin de renforcer et d'élargir les liens de recherche et de connaissance, on a favorisé l'échange entre les universitaires et le Centre lorsque les représentants de plus de quarante universités ont participé au 13e Séminaire universitaire annuel organisé par le Centre.

La création d'une recherche-action à court terme a servi à mobiliser les fonctionnaires, les praticiens et les universitaires dans un exercice pratique de recherche et d'apprentissage. Les tables rondes, articulées autour de questions de politiques concrètes et actuelles comme l'union sociale, la gestion horizontale, l'organisation apprenante et la gestion du risque, doivent remettre leurs rapports d'ici la fin de 2000.

Il convient de souligner que la capacité et l'expertise du Centre dans le développement de réseaux et de liens efficaces ont été reconnues en 1999, lorsque le Réseau du service axé sur les citoyens a reçu la prestigieuse *Médaille d'or pour la gestion innovatrice* de l'Institut d'administration publique du Canada. Le CCG a créé ce réseau composé de 220 fonctionnaires des trois ordres de gouvernement en 1997. Le réseau a mené des recherches qui font autorité à travers le monde sur les attentes des citoyens et sur la façon dont les gouvernements peuvent mesurer leur rendement. En moins de deux ans, ces recherches ont encouragé divers gouvernements à améliorer la prestation de leurs services.

La demande pour les publications du CCG a continué d'être importante au cours de la période visée, soit plus de 6 000 publications distribuées au Canada et à l'étranger, et plus de 14 200 publications téléchargées à partir du site Web du CCG. En outre, en janvier 2000, le CCG a fait paraître une édition spéciale de la publication *De solides assises : Rapport du groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique*, en l'honneur du regretté John Tait.

Programme international

Le nouveau partenariat pour la coopération internationale est un outil important qui aidera le Centre à se créer un statut de centre d'expertise de calibre mondial. Étant donné qu'on considère la fonction publique du Canada comme une des meilleures au monde, de plus en plus de pays étrangers cherchent à profiter du savoir-faire et des pratiques privilégiées du secteur public canadien (en 1998-1999, les institutions fédérales ont été abordées par plus de 1 250 organisateurs de visites d'étude). Nous savons depuis plusieurs années qu'il est nécessaire de trouver une stratégie pour donner suite à cette croissance exponentielle. Le partenariat comble ce besoin et donne aux fonctionnaires l'occasion d'évaluer et de comparer leurs pratiques à celles de leurs collègues dans d'autres sphères de spécialisation tout en mettant à profit l'expérience des autres pays.

- On a créé un partenariat volontaire entre les ministères, les organismes, les institutions parlementaires et les tribunaux fédéraux en vue d'offrir un accès à guichet unique au savoir-faire et aux connaissances du secteur public canadien. Il existe deux groupes de partenaires : 19 institutions collaborent avec d'autres pays dans les domaines de la gouvernance et de la gestion du secteur public; 20 autres institutions prennent part à une collaboration sectorielle (p. ex. dans les domaines du transport, de l'industrie ainsi que des pêches et des océans).

- Le secrétariat de l'organisation a reçu l'approbation du Conseil du Trésor pour une durée de trois ans en tant que projet-pilote visant à appuyer les efforts des institutions membres pour établir des priorités communes sur le plan des politiques, d'échanger de l'information et des pratiques privilégiées et de travailler ensemble à des projets internationaux.

- On a créé un site Web innovateur qui sert de portail clé pour atteindre l'expertise du secteur public fédéral. Il contient la première base de données fédérale en ligne des projets de coopération internationale; des outils de planification et de gestion des délégations attendues; une plate-forme de gestion et de partage des connaissances fédérales et des inventaires d'expertise liés aux systèmes du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international; des liens avec des bases de données et des sites Web au Canada et partout dans le monde.

- Bon nombre de projets-pilotes ont été mis sur pied dans le but de diffuser l'expertise canadienne en matière de réforme du secteur public et du développement des ressources humaines en collaboration avec des pays comme Singapour, l'Afrique du Sud, le Brésil, le Chili et la Chine.

Des gestionnaires prêts à servir en cette ère du savoir

Le CCG cherche à développer des gestionnaires qui soient bien préparés à servir à l'ère du savoir en leur transférant efficacement connaissance et expertise par l'intermédiaire d'une variété de médiums, notamment l'apprentissage en classe, les programmes de développement de carrière, les opportunités d'apprentissage informel et l'utilisation de la technologie dans l'apprentissage. Au cours de la dernière année, le Centre a dû relever de nombreux défis pour accroître et améliorer la capacité de leadership organisationnel et soutenir les dirigeants qui doivent composer avec les changements et les transformations engendrés dans la fonction publique par la venue de l'ère du savoir.

Réorientation des programmes d'apprentissage

D'abord, le Centre a tenté d'élargir la portée verticale et horizontale de ses programmes d'apprentissage, ce qui s'est traduit par une augmentation du nombre de cours, d'offres et de révisions aux programmes existants. Le Centre a fait des progrès importants, en augmentant le nombre de cours de plus de 50 p. 100 et en doublant le nombre d'offres et de participants dans les programmes à inscriptions ouvertes. Les offres régionales ont contribué à cette croissance, de même que la participation des gestionnaires qui ne sont pas des cadres supérieurs. Sur le plan de la qualité, les cours ont toujours obtenu des cotes allant de 4.2 à 4.7 sur une échelle de 5. De surcroît, étant donné que la réorientation des programmes d'apprentissage a été menée en respectant les objectifs stratégiques de recouvrement des coûts, on peut constater que les programmes ont réussi à répondre à la demande des clients en examinant la croissance des revenus, qui sont 75 p. 100 plus élevés que les revenus prévus pour 1999-2000 (voir la section III pour plus de détails).

Croissance des programmes à inscriptions ouvertes :

- ★ les offres sont passées de 30 à 72
- ★ les offres régionales sont passées de 7 % à 27 %
- ★ le nombre de participants est passé de 600 à 1 502

De même, le Centre a exploré la technologie en vue de rehausser et d'élargir les possibilités d'apprentissage pour les gestionnaires de la fonction publique. Pour ce faire, il a fallu élaborer une stratégie d'apprentissage à distance, mettre sur pied les projets-pilotes connexes ainsi qu'un certain nombre de projets de développement du Web, et renforcer et actualiser l'infrastructure technique du CCG. Le nouveau groupe des Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur est également le champion de l'élaboration et de la mise à exécution de nouvelles stratégies et initiatives visant à favoriser l'utilisation de la technologie au CCG.

Programmes de développement communautaire et de carrière

L'augmentation de la participation régionale et les besoins des nouveaux groupes de candidats ont poussé l'expansion du Programme de stagiaires en gestion (PSG) et du programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP). Le PSG a été élargi pour inclure des blocs de participants de certains ministères et le CAP a été élargi pour inclure des participants de milieux sectoriels comme les spécialistes de la GI-TI. Les travaux préparatoires qui permettront d'offrir ces programmes à plus grande échelle vont bon train car l'augmentation de la participation sera encore plus rapide au cours des années à venir.

La refonte et la modernisation du module d'orientation du PSG a été menée à bien. Le CAP a, lui aussi, subi une refonte exhaustive pour le rendre plus pertinent en veillant à ce qu'il s'inspire des dernières tendances en matière de perfectionnement professionnel. Après avoir réussi les étapes initiales de la refonte, le nouveau volet éducatif a été offert pour la première fois en février 2000.

Parmi les stagiaires en gestion :

- ★ 88 % affirment que le programme a contribué à leur perfectionnement professionnel
- ★ 80 % estiment qu'ils ont établi des contacts qui les aideront dans leur carrière
- ★ 80 % recommanderaient les événements d'apprentissage du volet éducatif du PSG à leurs collègues

La demande croissante et l'utilisation accrue du volet éducatif des programmes dans d'autres formules d'enseignement sont autant d'indices de la réussite. On a offert avec succès des modules du PSG à l'extérieur du programme sur une base de recouvrement des coûts. La demande constante a mené à l'inclusion des modules dans les offres de Formation et perfectionnement Canada. Compte tenu de la demande pour les cours offerts par l'intermédiaire du PSG et du CAP, le Centre élabore deux nouveaux programmes qu'il mettra à la disposition de tous les gestionnaires et aspirants gestionnaires : *Introduction à la gestion* et *Développement de carrière* seront offerts à l'automne 2000.

La technologie a également joué un rôle important dans l'amélioration des programmes lorsque deux projets-pilotes ont été conçus pour le PSG : une évaluation tous azimuts effectuée en ligne et l'identification de produits multimédias visant à améliorer les compétences des gestionnaires intermédiaires.

On a offert des événements d'apprentissage spécifiques aux participants du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS). Le premier groupe de participants a pris part à un programme sur les politiques, et les gestionnaires des participants du PPACS ont participé à des ateliers ayant eu lieu en juin et en octobre. Le deuxième groupe du PPACS a participé à une activité d'orientation et au cours *Coaching vers les percées et l'engagement*.

Les Programmes adaptés au contexte ont considérablement contribué à élargir la portée du CCG et à multiplier les possibilités d'apprentissage pour les gestionnaires. En tout, on a offert vingt-cinq cours adaptés au contexte, dont un tiers dans les régions. Plus de la moitié des participants étaient d'un échelon inférieur à EX. On a élaboré trois nouveaux cours adaptés au contexte qui seront offerts en 2000-2001 : *Le contexte canadien, Le Canada dans le monde (introduction)* et *Le Canada dans le monde (avancé)*.

Programmes d'apprentissage corporatifs

La capacité de leadership est un élément essentiel pour les gestionnaires de la fonction publique, un élément que les programmes du CCG cherchent à développer tant sur le plan de la capacité de chaque gestionnaire d'être un leader que sur la capacité plus spécifique de diriger la mise en oeuvre de certaines priorités ministérielles en respectant les programmes de politiques et de gestion de l'administration publique.

Parmi les efforts du Centre pour élargir sa portée, le CCG a offert trois cours de leadership dans la première catégorie en apportant des changements majeurs à la conception des cours :

- Le cours traditionnel d'une durée de deux semaines, *Leadership chez le cadre de direction*, ouvert aux seuls cadres de direction, a été transformé en cours d'une semaine, *Leadership : réflexion et action*, ouvert à tous les gestionnaires.
- *Le leadership en période de transition* est un cours qui donne aux participants les outils dont ils ont besoin pour diriger de grands changements continus.
- Le programme *Coaching vers les percées et l'engagement* a été lancé.
- Le travail se poursuit pour l'élaboration d'un nouveau programme exhaustif de leadership corporatif composé de modules sur le coaching, le service axé sur les citoyens et les politiques.

Parmi ceux qui ont suivi *Le leadership en période de transition* :

- ★ 88 % estiment que le programme les a aidé à gérer les transitions antérieures dans la fonction publique
- ★ 80 % estiment que le programme les a équipés pour gérer la transition constante vers une organisation apprenante
- ★ 93 % recommanderaient le programme à d'autres.

Dans la deuxième catégorie de capacités de leadership plus spécifiques, le premier programme offert était axé sur la stratégie organisationnelle quant aux programme du Canada à l'intention des nations autochtones, Rassembler nos forces. Le séminaire *Les questions autochtones et l'autonomie gouvernementale* a été offert à neuf endroits différents au Canada. Trois autres cours ministériels prioritaires ont été conçus, dont deux ont été mis sur pied sous forme de projets-pilotes à temps pour servir aux ministères qui souhaitaient donner suite aux travaux de deux groupes de travail fédéraux sur la question d'une fonction publique représentative et inclusive (*La gestion du service axé sur les citoyens* et *La diversité : vision et action*). Le troisième cours (*Mener les politiques*) sera mis sur pied en 2000-2001. On travaille également, en collaboration avec le chef de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor, à l'élaboration d'une stratégie d'apprentissage en vue de doter les gestionnaires fédéraux des outils nécessaires pour la mise en oeuvre de l'initiative Gouvernement en ligne.

Événements d'apprentissage

Les événements d'apprentissage ont pour but d'aborder les nouveaux enjeux auxquels les gestionnaires de la fonction publique doivent faire face en utilisant des opportunités d'apprentissage informel et de cueillette de connaissances qui complètent l'apprentissage en classe. On a constaté que ce genre d'apprentissage aide les participants à mieux comprendre la matière en leur permettant de partager leurs connaissances et leurs expériences, de débattre une vaste gamme de questions et d'interagir avec des praticiens et des universitaires.

Les discussions informelles sont des exposés par une ou plusieurs personnes, des entrevues ou des tables rondes, suivies d'un débat interactif avec l'auditoire. En 1999-2000, on a axé les discussions sur quatre thèmes : Au-delà de la nouvelle, Les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, Leaders et visions mobilisatrices, Au service des Canadiens à l'ère du savoir. La portée de ce programme prend de l'expansion grâce à un projet-pilote qui permet à tous les gestionnaires du pays d'assister à des versions diffusées sur le site Web du CCG.

Le CCG a également lancé deux nouvelles *Séries thématiques* qui prennent la forme de quatre séances d'une demi-journée, soit *Le Canada dans le monde* et *Le Canada : un pays à redécouvrir*. Ces activités font suite aux demandes pour une formule d'apprentissage qui se situe à mi-chemin entre les séances courtes et le cours complet. Les Séries thématiques continueront d'être offertes pour l'année qui vient.

Dans le secteur des activités spéciales, le volet éducatif du Programme de reconnaissance d'entrée au groupe des cadres de direction a fait l'objet d'excellents commentaires pour les activités d'hiver et d'automne. Un programme de conférenciers pour les Déjeuners des sous-ministres s'est vu accorder une cote très positive dans l'ensemble et l'Orientation des sous-ministres, qui s'est tenue en mars 2000, a été une réussite.

Apprentissage assisté par ordinateur

L'utilisation efficace de la technologie est un élément clé pour créer un centre d'expertise de calibre mondial en gestion du secteur public et pour préparer les gestionnaires de la fonction publique aux défis de l'avenir. La technologie a été mise à contribution dans presque tous nos efforts d'expansion et d'amélioration des programmes durant la période visée. La technologie peut aider le Centre à élargir sa portée et son efficacité tout en donnant à chaque gestionnaire plus de possibilités d'apprendre et de se créer un réseau.

Nous avons fait référence aux projets-pilotes visant à explorer l'application de la technologie aux programmes d'apprentissage du CCG dans les réalisations sur le plan du rendement du Centre, p. ex. la diffusion Web des discussions informelles, l'utilisation des produits d'apprentissage multimédia dans le cadre du PSG en vue d'améliorer les compétences des gestionnaires intermédiaires, un outil d'évaluation tous azimuts en ligne, la création d'un nouveau site Web pour le partenariat pour une coopération internationale. Ces projets-pilotes nous donnent l'occasion d'explorer les diverses options technologiques et d'en évaluer la pertinence et l'efficacité en vue de continuer d'améliorer et de parfaire les programmes.

L'élaboration du *Coach d'apprentissage,* un environnement à guichet unique qui a pour but de soutenir les besoins d'apprentissage des gestionnaires, est un des grands projets du groupe des Programmes assistés par ordinateur. Cet outil interactif aide les participants à remplir un questionnaire d'auto-évaluation et à élaborer un plan d'apprentissage en ligne. Le *Coach d'apprentissage* fournit également aux gestionnaires un accès vaste et convivial à tous les produits et services du CCG. Le lancement est prévu pour septembre 2000.

Du point de vue interne, l'infrastructure du CCG a été renforcée et actualisée tout au long de 1999-2000. Pour veiller à ce que la transition à l'an 2000 se fasse sans trop de problèmes, le matériel et les logiciels informatiques ont été mis à l'essai et nous avons préparé des plans d'urgence. Nous avons amélioré l'infrastructure du CCG en procédant à une modernisation de l'équipement et des systèmes informatiques. Nous avons installé une nouvelle technologie qui transmet directement les diffusions vidéos aux classes et aux ordinateurs personnels de tous les employés du CCG par l'intermédiaire du réseau du Centre et nous avons amélioré le système d'accès à distance pour permettre aux employés d'avoir accès à leur courriel et à leurs fichiers informatiques où qu'ils soient, à n'importe quel moment.

Liens avec les priorités gouvernementales

À l'échelle plus vaste du gouvernement, le Centre a joué un rôle clé pour donner suite au Discours du Trône d'octobre 1999, plus précisément en ce qui a trait à l'accent que le gouvernement souhaite mettre sur le recrutement, la conservation et la formation continue d'une main-d'oeuvre fédérale compétente. Le greffier du Conseil Privé a créé trois comités de sous-ministres et les a chargés de s'occuper de ces priorités. Le Centre a soutenu le Comité sur l'apprentissage et le perfectionnement ainsi que la présidente dans son rôle de Présidente du Comité.

Le Comité a le mandat, entre autres, d'élaborer un programme d'apprentissage susceptible de soutenir l'apprentissage continu dans la fonction publique et de préparer les fonctionnaires à bien servir les intérêts du Canada et des Canadiens à l'ère du savoir. Ce mandat, bouclé par la mission et le secteur d'activité du centre, est étroitement lié au but du Centre de répondre aux besoins qui se profilent en matière de perfectionnement des cadres de la fonction publique.

Le Comité, en collaboration avec le CCG, le Réseau du leadership, la Commission de la fonction publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor, les conseils fédéraux régionaux dans chaque province et les comités interministériels dans les territoires, a lancé un processus de consultation au printemps 2000 afin de sonder les fonctionnaires partout au pays pour connaître leurs points de vue sur l'élaboration d'un programme d'apprentissage. À mesure qu'il progresse, ce processus fera une contribution cruciale à l'engagement du Centre de fournir un cadre de gestionnaires bien préparés à servir à l'ère du savoir.

Gestion interne

Au cours de la période visée, le CCG a poursuivi sa mise en oeuvre de deux grandes initiatives gouvernementales : le Système de classification universel, qui consiste à examiner toutes les descriptions de travail pour veiller à ce qu'aucune des évaluations d'échelons ne contienne de parti pris sexiste; et la Stratégie sur l'information financière (SIF) qui consiste surtout en changements dans les méthodes comptables, soit d'une comptabilité de caisse à une comptabilité d'exercice. Cette dernière initiative s'encadre dans le projet plus vaste de Fonction de contrôleur modernisée et inclut, entre autres choses, le développement des compétences et des systèmes nécessaires pour mieux intégrer l'information financière de façon significative en vue d'appuyer le processus décisionnel. Nous poursuivrons cette tâche durant la prochaine période d'examen pour parvenir à respecter le délai d'avril 2001 fixé pour la SIF.

Section III : Rendement financier

Aperçu du rendement financier

Le Centre canadien de gestion obtient ses fonds de deux sources : les crédits annuels (environ 10 millions de dollars) et les recettes qu'il génère en offrant ses cours selon une méthode de recouvrement des coûts. Le Rapport sur les plans et les priorités de 1999-2000 prédisait des recettes dépassant à peine 3 millions de dollars pour l'année à venir, mais la demande de notre clientèle élargie et la hausse des offres augmentent à un tel rythme que les recouvrements ont dépassé la marque des 5 millions de dollars.

Les autres facteurs qui ont contribué à l'écart entre les Dépenses prévues (13 942 000 $) et les Dépenses réelles (17 783 809 $) sont, entre autres, un report en aval des ressources non dépensées l'année précédente, le règlement à l'échelle de l'administration fédérale de diverses conventions collectives accordant une hausse salariale à la plupart des employés du CCG et l'arrivée de fonds du Conseil du Trésor pour faciliter les programmes corporatifs sur la diversité et les Autochtones.

Centre canadien de gestion	
Dépenses prévues	**13 942 000 $**
Autorisations totales	***18 070 906 $***
1999-2000 Dépenses réelles	**17 783 809 $**

Tableaux financiers récapitulatifs*

1. Sommaire des crédits approuvés
2. Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
3. Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
4. Recettes disponibles aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP)
5. Paiements de transfert

* L'information concernant la passerelle entre l'ancienne et la nouvelle structure de rapport du Centre est fournie à la section IV, Aperçu du ministère.

Tableau financier 1 - Sommaire des crédits approuvés

Ce tableau explique comment le Parlement alloue des crédits au CCG. La première ligne concerne le crédit voté annuellement. La deuxième ligne est un crédit législatif et fait référence aux activités de recouvrement des coûts; le Centre ne peut dépenser ce montant que s'il génère des recettes équivalentes à ce dernier. Si les recettes varient au cours de l'exercice, le crédit est adapté en conséquence. Enfin, la troisième ligne concerne les contributions de l'employeur aux régimes d'avantages sociaux des employés, soit un pourcentage fixe des coûts salariaux du Centre.

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)

		1999-2000		
Crédit	**Centre canadien de gestion**	**Dépenses prévues**	**Autorisations totales[1]**	**Dépenses réelles**
5	Dépenses du Programme	9 725	11 385	11 098
(S)	Dépenses aux termes de l'alinéa 29.1 (1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*	3 095	5 392	5 392
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 122	1 294	1 294
	Total	**13 942**	**18 071**	**17 784**

(1) Somme des montants prévus au Budget principal des dépenses, des budgets supplémentaires et des autres autorisations.

Tableau financier 2 - Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Ce tableau explique comment le CCG a utilisé les ressources décrites au Tableau 1. Il montre également le coût net du Programme pour l'État en ajoutant le coût des services fournis gratuitement au CCG par d'autres ministères, par exemple l'espace fourni par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)

	1999-2000		
Centre canadien de gestion	**Dépenses prévues**	**Autorisations totales[1]**	**Dépenses réelles**
ETP	96	99	99
Fonctionnement[2]	13 767	17 896	17 609
Capital	-	-	-
Subventions et contributions	175	175	175
Total des dépenses brutes	**13 942**	**18 071**	**17 784**
moins : Recettes disponibles aux termes de l'alinéa 29.1 (1) de la *LGFP*	3 095	5 392	5 392
Total des dépenses nettes	**10 847**	**12 679**	**12 392**
Autres recettes et dépenses			
Produit de la vente de biens excédentaires de l'État	0	22	16
Coûts des services offerts par d'autres ministères	987	1 441	1 441
Coût net du programme	**11 834**	**14 142**	**13 849**

(1) Somme des montants prévus au Budget principal des dépenses, des budgets supplémentaires et des autres autorisations.
(2) Inclut les contributions aux Régimes d'avantages sociaux des employés.

Tableau financier 3 - Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Ce tableau fournit un point de vue historique de l'utilisation que le CCG fait de ses ressources. L'augmentation des dépenses au fil des ans découle du fait que la clientèle du Centre s'est presque décuplée et de la demande croissante pour les programmes offerts selon la méthode du recouvrement des coûts.

Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)

			1999-2000		
Secteur d'activité	**Dépenses réelles 1997-1998**	**Dépenses réelles 1998-1999**	**Dépenses prévues**	**Autorisations totales [1]**	**Dépenses réelles**
Centre canadien de gestion	13 972	15 270	13 942	18 071	17 784
Total	**13 972**	**15 270**	**13 942**	**18 071**	**17 784**

(1) Somme des montants prévus au Budget principal des dépenses, des budgets supplémentaires et des autres autorisations.

Tableau financier 4 - Recettes disponibles aux termes de l'alinéa 29.1 (1) de la *LGFP*

Ce tableau compare les recettes prévues et les recettes réelles du CCG. Encore une fois, l'augmentation des activités génératrices de recettes au fil des ans provient de l'expansion de la clientèle du Centre et de l'augmentation des offres.

Recettes disponibles aux termes de l'alinéa 29.1 (1) de la *LGFP* (en milliers de dollars)

			1999-2000		
Secteur d'activité	**Recettes réelles 1997-1998**	**Recettes réelles 1998-1999**	**Recettes prévues**	**Autorisations totales**	**Recettes réelles**
Centre canadien de gestion	3 642	4 474	3 095	5 392	5 392
Total des recettes disponibles	**3 642**	**4 474**	**3 095**	**5 392**	**5 392**

Tableau financier 5 - Paiements de transfert

Ce tableau fournit un point de vue historique sur les sommes transférées par le CCG à d'autres organisations au fil des ans. Ce petit fonds de contribution a pour but de permettre au Centre de soutenir les activités d'autres organisations, comme l'Institut d'administration publique du Canada, qui visent les mêmes buts que lui.

Paiements de transfert (en milliers de dollars)

			1999-2000		
Centre canadien de gestion	**Dépenses réelles 1997-1998**	**Dépenses réelles 1998-1999**	**Dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**
Subventions	-	-	-	-	-
Contributions	**146**	**175**	**175**	**175**	**175**
Total des paiements de transfert	**146**	**175**	**175**	**175**	**175**

Section IV : Aperçu du ministère

En avril 1988, conscient du besoin d'excellence chez les dirigeants de la fonction publique, le premier ministre de l'époque a annoncé la décision du gouvernement de créer un centre national d'excellence crédible, de calibre mondial en enseignement et en recherche sur la gestion du secteur public. Le Centre canadien de gestion (CCG) a été officiellement créé par une loi du Parlement (projet de loi C-34) le 1er décembre 1991.

Mandat, vision et mission

Le mandat général du CCG consiste à répondre aux besoins de perfectionnement professionnel des gestionnaires de la fonction publique dans les deux langues officielles. Les sept objectifs du CCG énumérés ci-dessous ont été enchâssés à l'article 4 de la *Loi sur le CCG* :

- inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique et stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions la caractérisant;

- contribuer à ce que ces gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion, notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration, nécessaires à l'élaboration et à la mise en oeuvre des grandes orientations, à l'adaptation aux changements, y compris en ce qui touche le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne, et à une gestion efficace et équitable des programmes et services de l'État ainsi que de son personnel;

- aider les gestionnaires de la fonction publique à établir des relations de collaboration fructueuses avec les membres du personnel de tous les niveaux par leur leadership, leur motivation, l'efficacité de leurs communications internes et l'incitation à l'innovation, à la fourniture au public de services de haute qualité et au développement des compétences personnelles;

- former dans la fonction publique et y attirer par ses programmes et études, des personnalités de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne et les appuyer dans la progression d'une carrière de gestionnaires voués, au sein du secteur public, au service du Canada;

- élaborer et mettre en oeuvre, à l'intention des gestionnaires du secteur public, et plus particulièrement des cadres supérieurs de la fonction publique, des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement;

- mener des études et des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public;

- sensibiliser la population canadienne aux questions relatives à la gestion du secteur public et à l'ensemble du processus gouvernemental, et faire participer à son idéal de perfection dans l'administration publique des personnalités et des organismes appartenant à de multiples secteurs d'activité.

La mission du CCG

Le CCG entend devenir une institution de classe internationale vouée à l'excellence dans la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership, et une ressource nationale au service de tous ceux et celles qui souscrivent à sa quête d'excellence.

Organisation du ministère

Le Centre est dirigé par une présidente qui a le rang de sous-ministre et tient le rôle de premier dirigeant. Le Centre est régi par un Conseil d'administration qui, en vertu de l'article 12 de la *Loi sur le CCG*, «...est chargé de la conduite des travaux et des activités du Centre ». Les membres du Conseil d'administration ainsi que le président, sont nommés par le gouverneur en conseil. Un nombre égal de membres des secteurs public et non public sont nommés. Le greffier du Conseil privé est président du Conseil et le secrétaire du Conseil du Trésor, le président de la Commission de la fonction publique ainsi que le président du CCG sont nommés d'office. Une liste des membres du Conseil d'administration du CCG est fournie à la section V. Aux fins de la *Loi sur le CCG*, le premier ministre est le ministre responsable du Centre.

En 1999-2000, le Centre a continué d'ajuster et de réadapter sa structure organisationnelle. Vous trouverez ci-dessous une version actualisée de l'organigramme fourni dans le Rapport sur les plans et les priorités de 1999/2000. Cet organigramme intègre divers changements mentionnés dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2000-2001, notamment la création d'un groupe sur les Politiques, stratégie et communications et d'un groupe International, la transformation des Événements d'apprentissage en programme complet, la création d'un groupe des Programmes assistés par ordinateur et d'un Centre de services. Par conséquent, en 1999-2000, le Centre fonctionnait avec six grands groupes sous la direction d'un directeur-général (ou d'un vice-président dans le cas de la Coopération internationale) qui relevait directement de la présidente. Quatre autres groupes assumaient des fonctions administratives de soutien essentielles à l'organisation (Centre de service, Ressources humaines, Finances et Bibliothèque) sous la direction d'un directeur relevant directement de la présidente.

Passerelle de l'ancienne à la nouvelle structure

Le regroupement des quatre secteurs d'activité qui formaient l'ancienne structure du CCG en un seul secteur exhaustif est décrit ci-dessous. Les chiffres pertinents y sont indiqués.

Le secteur d'activité unique est axé sur notre contribution au perfectionnement de la fonction publique en tant qu'organisation apprenante et à l'apprentissage continu des gestionnaires de la fonction publique. Il faut donc avoir une organisation souple et sensible aux besoins en constante évolution des gestionnaires de la fonction publique à l'ère du savoir. Le regroupement des activités en un seul secteur rehausse la capacité du Centre de fonctionner uniformément, de générer des idées et des défis efficaces dans toute l'organisation afin d'instaurer une interconnexion totale entre la recherche, les priorités sur le plan des politiques et les programmes d'apprentissage. Il sert également à intégrer la technologie et à resserrer les liens entre les clients, les programmes et les partenaires. De cette façon, le Centre est plus en mesure d'accroître la capacité du groupe des cadres de la fonction publique et de satisfaire les besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage de ces derniers afin qu'ils puissent relever les défis de leur époque en accomplissant leur mission de servir le Canada et les Canadiens.

Passerelle de l'ancienne à la nouvelle structure

Secteur d'activité 1 :
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain
Ressources : 1 176 400 $
ETP : 10
Secteur d'activité 2 :
Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage
Ressources : 4 416 100 $
ETP : 20
Secteur d'activité 3 :
Soutenir les leaders du changement et de la transformation
Ressources : 4 951 100 $
ETP : 23
Secteur d'activité 4 :
Soutien aux programmes
Ressources : 7 240 200 $
ETP : 46
Un seul secteur d'activité
Contribuer au développement de la fonction publique en tant qu'organisation apprenante et à l'apprentissage continu de ses gestionnaires
Ressources : 17 783 800 $ *
ETP : 99
* Les montants sont arrondis

Section V : Renseignements supplémentaires

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

Jocelyne Bourgon
Présidente
Centre canadien de gestion
(613) 992-8165

Site Web du CCG :

www.ccmd-ccg.gc.ca

Texte législatif :

Loi sur le Centre canadien de gestion, L.C., 1991, chapitre 16, C-34

Secteurs d'activité de l'ancienne structure

Secteur d'activité	Principaux secteurs de résultats	Association avec la nouvelle structure
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	La recherche stratégique sur la gestion du secteur public contribue au programme de gestion organisationnelle de la fonction publique d'aujourd'hui et de demain.	Engagement envers la création d'un centre d'expertise de calibre mondial
	Le cadre de la haute direction est plus engagé envers le programme organisationnel, plus informé sur les tendances stratégiques et les pratiques de pointe en matière de gestion. Par conséquent, il élabore un ensemble de pratiques plus fortes.	Engagement envers un cadre de gestion bien préparé
Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage	Renforce la capacité de la direction en lui fournissant les compétences requises pour servir efficacement les Canadiens	Engagement envers un cadre de gestion bien préparé
Soutenir les leaders du changement et de la transformation	Stratégies visant à cerner et à aborder des questions courantes d'apprentissage des cadres en vue de soutenir la gestion des changements dans la fonction publique	Engagement envers un cadre de gestion bien préparé
	Interventions à grande échelle en vue d'améliorer le rendement des cadres	Engagement envers un cadre de gestion bien préparé
Soutien aux programmes	Renforce la capacité interne du CCG (centre d'expertise de calibre mondial)	Engagement envers la création d'un centre d'expertise de calibre mondial
	Le CCG est un parfait exemple de ce qu'il enseigne	Engagement envers la création d'un centre d'expertise de calibre mondial

Conseil d'administration, juin 2000

Président

Mel Cappe
Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet

Membres

Ronald Bilodeau
Secrétaire associé du Cabinet et Sous-greffier du Conseil Privé

Jocelyne Bourgon
Présidente, Centre canadien de gestion

Donald W. Campbell
Sous-ministre des Affaires étrangères, Affaires étrangères et commerce international

Glenna Carr
Premier dirigeant, Carr-Gordon Limited

Frank Claydon
Secrétaire du Conseil du Trésor et Contrôleur général du Canada

Janice Cochrane
Sous-ministre, Citoyenneté et Immigration Canada

Richard Dicerni
Vice-président exécutif et secrétaire général de Ontario Power Generation Inc.

John Edwards
Ancien sous-ministre

André Jacques Galipeault
Président, Groupe Galipeault Inc.

Robert J. Giroux
Président, Association des Universités et Collèges du Canada

Peter Harrison
Sous-ministre, Ressources naturelles Canada

Arthur Kroeger
Chancelier, Université Carleton

Donald J. Savoie
Institut canadien de recherche sur le développement régional

Scott Serson
Président, Commission de la fonction publique